



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO – FACE  
CURSO DE PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES  
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL – PROJETO PROFESSOR NOTA 10.

LÚCIA DE FÁTIMA LIMA MORAES  
MARIA DA CONSOLAÇÃO MORAES TONELLI  
MARIA MARGARIDA DA T. ARAGÃO  
SHULY MARINA F. DE S. DO NASCIMENTO  
SUZANA CRISTINA M. DA SILVA LEITE

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**  
**EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS**

Brasília

2006

LÚCIA DE FÁTIMA LIMA MORAES  
MARIA DA CONSOLAÇÃO MORAES TONELLI  
MARIA MARGARIDA DA T. ARAGÃO  
SHULY MARINA F. DE S. DO NASCIMENTO  
SUZANA CRISTINA M. DA SILVA LEITE

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**  
**EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB,  
como parte das exigências para  
conclusão do Curso de Pedagogia –  
Formação de Professores para as  
Séries Iniciais do Ensino Fundamental  
– Projeto Professor Nota 10.  
Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Maria  
Eleusa Montenegro.

Brasília

2006

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, professores e colegas de curso que, de forma direta ou indireta, nos ensinaram com suas experiências. Em especial à nossa orientadora Professora Dr<sup>a</sup>. Maria Eleusa que, pacientemente, caminhou conosco na elaboração desse estudo.

#### **AGRADECIMENTO**

A Deus, luz e força durante toda a caminhada; a nossas famílias pela compreensão e carinho constante e a todos os profissionais que protagonizaram junto conosco uma mesma história: a que mobiliza e que transforma.

**“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”**

Fernando Pessoa

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo conhecer e analisar os projetos político-pedagógicos considerados bem sucedidos, em escolas públicas do Distrito Federal, com vistas a propor sugestões a outras instituições de ensino. Para isto, optou-se por uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como instrumento a entrevista semi-estruturada. Os cenários da pesquisa foram cinco escolas nas regiões administrativas de Brazlândia, Guará, Sobradinho e Taguatinga, que, na opinião das pesquisadoras, planejaram, estão executando e avaliando o projeto de forma bem sucedida. As categorias escolhidas para análise e discussão dos dados foram: caracterização do cenário e participantes; razões do sucesso do projeto político-pedagógico; processo de construção; ações e inovações; empecilhos e desfechos; e contribuições para outras instituições. Os principais resultados obtidos nesta pesquisa demonstraram que o envolvimento de todos os segmentos e o levantamento de prioridades da comunidade escolar, além das avaliações freqüentes que possibilitam o redirecionamento das ações educativas, são fundamentais para eficácia da proposta da escola. O desenvolvimento de projetos específicos, elaborados com vistas a melhorar o desempenho dos educandos, enriquecer a práxis dos docentes e estreitar os laços entre a escola e sua comunidade, contribuem significativamente para atingir as metas estabelecidas coletivamente, assim como as alternativas encontradas por todas para suprir as dificuldades apresentadas. À guisa de conclusão, a análise realizada evidenciou que não são poucos os desafios encontrados mas que as iniciativas estão ocorrendo e as experiências bem sucedidas em escolas da rede pública de ensino podem se multiplicar. O planejamento participativo, o respeito pela diversidade de idéias e opiniões e as responsabilidades compartilhadas, quando entrelaçados, abrem espaços para ampliar a consciência cidadã e cultivar o sentimento de solidariedade e compromisso em todos os segmentos. Estes são fundamentais para tornar a dinâmica da escola inovadora e consensual. São essas possibilidades que aguçam os ânimos e reforçam as esperanças que a instituição escolar cumpra bem o seu papel.

### **Palavras-chave:**

Projeto político-pedagógico. Planejamento escolar. Proposta pedagógica.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	8
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo Geral .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITOS DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	12
2.2 A LEGISLAÇÃO E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	13
2.3 PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	15
2.3.1 Princípio da Gestão Democrática .....	15
2.3.2 Princípio da Autonomia .....	17
2.3.3 Princípio Epistemológico .....	18
2.3.4 Princípio Ético .....	19
2.4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	20
2.4.1 Dimensões do Projeto Político-Pedagógico .....	21
2.4.2 Movimentos de Construção do Projeto Político-Pedagógico .....	22
2.4.3 Avaliação do Projeto Político-Pedagógico .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	25
3.2 CENÁRIO E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	26
3.3 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	26
3.4 CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	27
3.4.1 Especificação das Categorias Escolhidas .....	27
3.4.2 Organização, Análise e Discussão dos Dados .....	27
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
REFERÊNCIAS .....	44
APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	46

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O projeto político-pedagógico tem sido objeto de estudo de pesquisadores, professores e instituições de ensino que buscam uma escola crítica, dinâmica, flexível e atraente. As rápidas mudanças ocasionadas pelos avanços tecnológicos, científicos e informativos exigem da escola mudanças significativas e preparação para formar cidadãos críticos e criativos, capazes de melhorar o meio em que vivem.

Reconhecida a importância do projeto político-pedagógico nas instituições educacionais, interessou-nos a análise de experiências bem sucedidas em escolas da rede pública de ensino do Distrito Federal.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases – LDB - Lei nº 9394/96 (BRASIL, 1996) as instituições de ensino devem ter liberdade e responsabilidade para elaborar sua proposta pedagógica, inclusive nas questões referentes à organização escolar, procurando conciliar humanismo e tecnologia, conhecimento e exercício da cidadania, formação ética e autonomia intelectual e observando os aspectos legais que regem a educação brasileira bem como as legislações estaduais específicas.

O projeto político-pedagógico deve ser a busca por novos caminhos; deve refletir as necessidades da comunidade escolar e direcionar os rumos da escola com ações intencionais, explícitas e com compromissos definidos coletivamente. Constitui-se como documento formal que se revela como articulador dos processos que ocorrem na instituição educacional desde os mais simples até os mais complexos. Nesse contexto deverá conciliar o tempo, os recursos humanos e materiais e os espaços para atender a todos.

Nesse trabalho serão abordadas soluções e possíveis problemas que foram vivenciados por algumas instituições públicas do Distrito Federal que atendem a alunos da 1ª à 4ª série do Ensino Fundamental.

Conscientizar cada membro da comunidade escolar da importância de sua participação e responsabilidade na construção do projeto político-pedagógico é uma tarefa árdua onde estão implícitos vários desafios que requerem competência técnica e liderança de cada gestor. É fundamental o



exercício do diálogo, da reflexão e da ação para se ter um mínimo necessário à consolidação da proposta de cada escola.

O projeto político-pedagógico é a própria essência do trabalho desenvolvido pela escola dentro de seu contexto histórico e social.

Este trabalho, pretende, modestamente, contribuir com exemplos de práticas bem sucedidas para as escolas que buscam construir seu próprio projeto pedagógico, de forma global e participativa, por meio do trabalho coletivo de todos os segmentos que a compõem.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Diante dos inúmeros problemas educacionais existentes, principalmente no envolvimento de seus diversos segmentos e sabendo que o projeto político-pedagógico é um elemento fundamental no processo de busca de soluções, o grupo optou por este tema.

As dificuldades, resistências, limites e obstáculos na elaboração do projeto político-pedagógico são os mais variados. Ouvem-se, por exemplo: “não temos tempo”; “a burocracia é tanta”; “a gestão democrática não está presente nas escolas como previsto na LDB”; “nossa escola já tem um projeto”. Para Padilha (2002, p.6), a ausência de literatura específica sobre os problemas do cotidiano escolar tem dificultado a participação dos diversos segmentos que interagem nas Escolas do Ensino Fundamental no Brasil. O movimento descentralizador, possibilitado após a reforma educacional sintetizada na LDB, que exige desempenho técnico-político cada vez mais consistente, tornou as dificuldades cada vez maiores na elaboração do projeto político-pedagógico quanto aos seus fins e quanto à percepção dos resultados alcançados. Para o autor, os profissionais da educação têm manifestado várias dificuldades, tanto na carência de materiais que os auxilie na fundamentação teórica, quanto na construção de mecanismos e instrumentos para ações que são obrigados a assumir diante do novo perfil exigido para a instituição escolar. Salienta, ainda, maiores dificuldades em relação aos responsáveis e alunos da rede pública de ensino na participação da elaboração do projeto, destacando o auto-sentimento de inferioridade no domínio dos instrumentos com que a escola opera.

Entretanto, há experiências inovadoras que já foram vivenciadas dentro de escolas da rede pública de ensino do Distrito Federal que comprovam que a decisão e iniciativa coletiva podem solucionar os problemas concretos da prática educativa. Nessas escolas, cada segmento da comunidade escolar, dentro de um processo de planejamento, presta a sua contribuição e sente-se co-responsável pelo processo e pelo projeto.

Nesse sentido, alguns questionamentos merecem enfoque especial:

Qual a sistemática utilizada para viabilizar o projeto político-pedagógico de sua escola? Qual o papel dos diversos segmentos na elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico? Houve alguma estratégia para envolver, no projeto político-pedagógico, os diversos segmentos da comunidade escolar? Caso tenha havido, quais? O que o projeto político-pedagógico apresentou de diferente, em relação a outras escolas, para ser bem sucedido?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer e analisar os projetos político-pedagógicos que estão sendo bem sucedidos em escolas públicas, com vistas a propor sugestões a outras instituições de ensino.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir os princípios de um projeto político-pedagógico bem sucedido;
- Caracterizar os vários momentos do projeto político-pedagógico nas instituições pesquisadas;
- Pesquisar a forma de participação da comunidade escolar no projeto político-pedagógico;
- Conhecer os problemas que surgiram durante a elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico;
- Analisar as soluções encontradas pela escola para sanar as dificuldades apresentadas nas diversas etapas do projeto;

- Mostrar as saídas encontradas por algumas escolas pesquisadas para melhorar a qualidade de ensino por meio da co-responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar;
- Oferecer subsídios aos profissionais da educação a fim de que criem espaços para participação e reflexão coletivas quanto ao projeto político-pedagógico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITOS DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Vários pesquisadores e autores da área educacional têm procurado conceituar a expressão Projeto Político-Pedagógico. Esta monografia não pretende, contudo, esgotar este tema, que admite as mais diversas abordagens.

No sentido etimológico, o termo projeto significa “lançar para adiante”. De acordo com Gadotti (1997, p.35), “todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período instável e buscar nova estabilidade”. Nessa perspectiva, para esse autor, o projeto político-pedagógico vai além de agrupamentos de planos e atividades ou cumprimento das exigências da Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96) e legislações estaduais específicas. Deve ser construído e vivenciado constantemente por toda a comunidade escolar.

Todo projeto pedagógico é projeto político. Para Saviani (1983, p. 93), a dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica. Político e pedagógico têm significado indissociável. É político diante do compromisso com a formação do cidadão e contribui para a transformação social e pedagógica na definição das ações educativas necessárias para o cumprimento desse propósito. O projeto deve ser um processo permanente de reflexão e discussão da realidade escolar, buscando alternativas viáveis para efetivação de sua intencionalidade.

De acordo com os fins e princípios da LDB - 9394/96 (BRASIL, 1996) o projeto político-pedagógico deve explicitar de forma clara a proposta de trabalho realizado pela equipe da instituição educacional, considerando a educação para a diversidade e os atendimentos diferenciados que ocorrem, tendo em vista os princípios da estética, da sensibilidade, da política da igualdade e da ética da identidade. Deve ressaltar os efeitos das grandes transformações sociais ocorridas nas últimas décadas com os efeitos dos avanços tecnológicos e da globalização, que contribuíram significativamente para uma nova postura em relação à prática pedagógica.

Este projeto deve demonstrar os parâmetros de como a escola está, para saber onde ela quer chegar. Não é um instrumento capaz de servir a várias escolas, pois cada instituição tem características particulares. Para Gadotti (2000, p.70), “o projeto político-pedagógico é a ousadia da escola em assumir sua autogestão”.

A construção do projeto político-pedagógico, de acordo com Souza (2004), deve ser pautada no planejamento participativo, pois combate o “isolamento físico”, administrativo e profissional dos diretores, professores e demais funcionários da escola, além de elevar a qualidade pedagógica do trabalho na instituição educacional e transformar boas idéias individuais em idéias coletivas, canalizando talentos e iniciativas dos diversos segmentos da comunidade escolar.

Para Setúbal (1994, p. 32), “o projeto da escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É muitas vezes, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia, ganhando corpo e consciência”. É constantemente construído e reavaliado e deve ser entendido como instrumento teórico-metodológico elaborado pela escola com a finalidade de apontar o caminho que percorrerá para realizar, satisfatoriamente, sua função educativa.

## 2.2 A LEGISLAÇÃO E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O projeto político-pedagógico, segundo Souza (2004), configura-se como um direito e um dever da escola. Direito, pois é por meio dele que a escola consolida sua autonomia, e seus vários segmentos podem propor, executar e avaliar o próprio trabalho; e dever, por ser o instrumento responsável pela vida escolar em seu tempo institucional. É o documento que especifica a intencionalidade da escola como instituição.

Além do aspecto legal, o projeto político-pedagógico responde às necessidades das escolas apresentarem os resultados da reflexão sobre o seu papel em relação à execução das políticas públicas educacionais e sobre as diretrizes do processo de ensino e de aprendizagem adequadas à formação do educando.

Dentro das inovações propostas após a reforma educacional brasileira, a Constituição Federal - 1988 (BRASIL, sd), em seu capítulo III, seção I, prevê:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. O ensino deverá ser ministrado com base nos princípios da gestão democrática do ensino público, na forma da lei; no pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; e com garantia do padrão de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – 9394/96 (BRASIL, 1996), aprovada em 20 de dezembro de 1996, reconhece a escola como um importante espaço educativo e nos profissionais de educação competência técnica e política, capaz de habilitá-los a participar da elaboração do projeto político-pedagógico. Esta lei dá às instituições educacionais liberdade e responsabilidade para elaborar seu próprio projeto pedagógico, incluindo as demandas referentes à organização escolar. Assim, vê-se no artigo 12 dessa lei que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, bem como informar aos pais e responsáveis sobre essa execução”.

Essa lei reforça a necessidade dos docentes participarem da elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo esta proposta. Em seus artigos 14 e 15, são feitas as seguintes considerações:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (MEC, 1997) reforçam a importância de que cada escola formule seu projeto educacional, compartilhado por todos os segmentos de sua comunidade escolar, para que

a melhoria da qualidade da educação resulte da co-responsabilidade entre todos. Ressalta que a forma mais eficaz de elaboração e execução do projeto envolve o debate em grupo e no local de trabalho.

A construção do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho escolar de maneira geral, fundamenta-se em princípios de igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade e valorização do magistério que devem nortear a escola como democrática, pública e gratuita. Nesse sentido, para Veiga (1991, p. 82), “a importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto”.

## 2.3 PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Alguns princípios, de acordo com Marçal (2001), são primordiais para orientar a escola na construção de seu projeto político-pedagógico, numa perspectiva de buscar novos conceitos de qualidade de ensino. Para a autora, tais princípios precisam ser percebidos e analisados de forma interligada, pois são interdependentes, sendo eles: gestão democrática, autonomia, epistemológico e ético.

### 2.3.1 Princípio da Gestão Democrática

Os diferentes segmentos sociais, inclusive a escola, foram obrigados a rever seu papel ante as grandes transformações de natureza econômica, social, cultural e tecnológica do mundo globalizado.

Cabe aos gestores escolares, segundo Sousa (2004), o desafio de inserir-se neste contexto e ficar atento às mudanças em curso na sociedade e reconhecê-las, participando das novas relações sociais em formação, criando parcerias, inovando, articulando e garantindo os interesses coletivos.

As novas demandas sociais exigem a definição de políticas educacionais que focalizem a democratização da escola de modo que ela garanta a aprendizagem de todos que a procuram, com qualidade. Nessa

perspectiva o processo de construção do projeto político-pedagógico é um instrumento indispensável no exercício de democratização da gestão escolar.

A Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/96 – exigem que a escola de Ensino Fundamental, de 1ª a 8ª série, promova uma educação igualitária para todos, sem distinção de raça, cor, etnia, gênero, orientação sexual, classe social, deficiência ou qualquer outra diferença que o educando apresente.

Ao assumir o compromisso de promover uma formação ampla, a escola deve possuir uma organização e gestão que visem à transformação de sua prática pelo trabalho coletivo. Para tanto, seu modelo de gestão deve permitir aos diversos membros de sua comunidade escolar a reflexão sobre o que se faz, como se faz e poder-se-ia fazer melhor.

De acordo com Souza (2004, p. 20), o termo gestão vem cada vez mais se destacando na área educacional. Caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida dos diversos segmentos nas decisões da escola e em sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

Sobre a gestão democrática, Prais (1997 apud SOUSA, 2004) afirma que:

A gestão democrática possui o sentido pedagógico à medida que se constitui um fenômeno educativo e recupera a função da escola pública como instituição popular e o sentido político quando redimensiona o significado do gestor escolar como líder do processo educativo e buscar o equilíbrio dialético entre a decisão colegiada e o princípio da unidade de ação.

A gestão democrática é um processo político que visa garantir a participação, em condições de igualdade, de todos os segmentos que colaboram, direta ou indiretamente, para a tarefa de educar.

O papel do diretor da escola no processo de elaboração, implantação e avaliação do projeto político-pedagógico é coordenar o processo de organização dos envolvidos nas reuniões para discussão e buscar a convergência de seus interesses e a superação dos conflitos ocasionais. Freire (1994 apud AGUIAR, 1999, p. 115), apresenta-nos a seguinte afirmação:

O educador ou o coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação, sintonizada com cada



diferente instrumento, ele rege a música de todos. O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia do maestro com cada um e com todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica. Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático.

A participação dos diversos segmentos, segundo Souza (2004), é essencial para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e que proporcione o sucesso da aprendizagem do aluno. Para que as escolas exerçam a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme estabelece o artigo 15 da LDB – 9394/96 – os sistemas de ensino precisam definir as diretrizes dessa autonomia e as condições para viabilizá-la. Baseada nessas diretrizes é que as escolas constroem seu projeto político-pedagógico.

### 2.3.2 Princípio da Autonomia

A autonomia é a possibilidade e a capacidade institucional das escolas implementarem projetos pedagógicos próprios, de acordo com a vontade de seus segmentos e as diretrizes nacionais para a educação básica. A autonomia é exercida nas instituições escolares como processo de construção coletiva diária e está intimamente relacionada à democratização de sua cultura organizacional e implementação de novas práticas. (DOURADO, 2001).

É de competência do poder público garantir o financiamento da educação pública e cabe aos gestores utilizar adequadamente os recursos repassados à escola. Dourado (2001, p. 69), enfatiza, também, a necessidade da transparência na definição e uso desses recursos, bem como o seu controle social, fundamentais para que a escola consolide sua autonomia e seu projeto político-pedagógico, além de:

Compartilhar o poder decisório com o órgão de deliberação colegiada da escola; assegurar a participação de pais e/ou alunos, membros da comunidade, professores e funcionários nas decisões colegiadas; definir com clareza as competências dos membros da equipe de gestão e dos demais órgãos ou pessoas de apoio técnico; desenvolver ações em equipe; garantir disponibilidade de tempo para reuniões e aperfeiçoamento do corpo docente e técnico-administrativo da escola; cuidar para que as comunicações sejam

claras e transparentes e cheguem a todos; valorizar os ganhos e aceitar os erros como parte do processo de vivência democrática.

Em um depoimento à revista *Gestão em Rede* (2000 apud DOURADO, 2001, p. 71), o diretor de uma escola pública bem sucedida, afirma que:

A autonomia deve ser vista como um conjunto de possibilidades e limites, ancorados na lei, para fazer valer o processo participativo da comunidade escolar. É importante ressaltar que a autonomia não desobriga o Estado de garantir a manutenção das escolas, exercendo sua constante avaliação, supervisão e cumprimento da lei. Esta autonomia se dará nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. Munida de autonomia pedagógica, a escola implementará seu projeto político-pedagógico, sintonizando com a política educacional e as normas do sistema de ensino da rede pública.

Envolver todos os segmentos da comunidade escolar no dia-a-dia da escola não é uma tarefa fácil, mas cabe ao gestor da instituição mobilizá-los para compartilhar as responsabilidades e conseguir a autonomia necessária para o desenvolvimento eficaz de seu projeto político-pedagógico.

### 2.3.3 Princípio Epistemológico

É este princípio que dá a sustentação para a organização curricular e orienta o processo metodológico da construção e condução do conhecimento. As instituições escolares esclarecem, dentro da concepção adotada pela LDB 9394 /96 (BRASIL, 1996), pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (MEC, 2001) e pelo Currículo da Educação Básica das Instituições Educacionais Públicas do Distrito Federal (SEE, 2002), os pressupostos que adotaram para definir as competências, os conteúdos, os recursos e a metodologia que nortearão o trabalho a ser desenvolvido em relação ao ensino/aprendizagem. Neste contexto a interdisciplinaridade e a contextualização são essenciais para a aquisição do conhecimento significativo.

Sobre esse assunto, Mello (2004 apud FERRARI, 2006, p. 16) salienta que “o trabalho interdisciplinar requer atividades de aprendizagem que favoreçam a vivência de situações reais ou simulem problemas e contextos da vida real que, para serem enfrentados, necessitarão de determinados conhecimentos e competências”.

Ao discutir sobre as diversas formas de aprendizagem, o projeto político-pedagógico não pode deixar de incorporar vivências concretas, adequando o ensino a situações concretas do cotidiano e adaptadas à realidade de seus alunos.

#### 2.3.4 Princípio Ético

Toda a comunidade escolar deve encontrar na escola um ambiente favorável que estimule a vivência de valores éticos. Nesse aspecto, Manata (2000 apud FERRARRI, 2006, p. 18), afirma que:

O papel exercido pelo professor e pelo aluno na busca do saber deverá ser salientado, uma vez que serão apontados, dentro de suas possibilidades, valores mais próximos à realidade da Instituição Educacional, como aqueles considerados universais, na medida em que são inerentes ao papel da Instituição Educacional, voltados para a construção de um ser humano mais feliz e realizado.

Cabe à escola, ao elaborar seu projeto político-pedagógico, priorizar um sistema de valores que considere a solidariedade, a criação de regras de vida comum, para o estabelecimento de progressos observados como alternativas para o crescimento humano.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (MEC, Módulo de Introdução, 1997), a escola deve ao organizar seu currículo, adaptar, priorizar e acrescentar conteúdos, contextualizados aos temas transversais, segundo sua realidade.

Sobre este princípio, Sclair (1998 apud SOUSA, 2004, p. 15), afirma que:

Se pensarmos a escola como um lugar de convivência, de troca de experiências e de emoções, um lugar em que a imaginação e a criatividade são estimuladas, então estamos falando de algo que é imprescindível para a formação do ser humano. Não acredito que a escola esteja superada, como não acredito que o livro e a literatura estejam superados; acredito sim, que é preciso readequar a cada momento concepções e práticas para ajustá-las a um mundo sempre cambiante e que, bem ou mal, anda para frente.

Ao elaborar seu projeto político-pedagógico, a escola deve priorizar um sistema de valores em que a solidariedade, o respeito mútuo, a criação de regras, a cooperação, dentre outros, sejam elementos fundamentais para formação de seus educandos.

## 2.4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Cada escola está inserida em uma comunidade com necessidades específicas e tem sua própria história, elementos fundamentais para a elaboração de seu projeto político-pedagógico. Veiga (2002) enfatiza que é esse projeto que confere identidade à escola, devendo apresentar-se democrático, abrangente, flexível e duradouro. Ela salienta que, numa perspectiva democrática, a elaboração desse projeto implica alguns pressupostos, como:

[...] seus resultados são gradativos, motivo pelo qual sua avaliação deve ser permanentemente feita pelos vários segmentos da escola; não há projeto por encomenda a sujeitos que estejam fora do contexto nele retratado; sendo processual e contínuo, exige competências para aperfeiçoá-lo, não se esgotando na fidelidade a um programa oficial; sua renovação deve ser constante, a fim de não se negar a si mesmo; sintonizado com o coletivo que o elaborou, deve deixar clara a função da equipe gestora na liderança de sua implementação e precisa contemplar os eixos básicos da organização do trabalho escolar: finalidades da escola, estrutura organizacional, currículo, tempo escolar, processo de decisão, relações de trabalho e avaliação.

Toda escola é única, portanto seu projeto político-pedagógico deve considerar o trabalho pedagógico como um todo e representar claramente suas intenções. Baseada nesta concepção deve ser planejado coletivamente, de forma processual e gradativa, cumprindo sua função social por meio de ações a curto, médio e longo prazos. Ao propor inovações em sua prática, deve considerar o que a escola já é e o que ela poderá vir a ser. Nessa perspectiva, conforme Gadotti (1994 apud MARÇAL, 2001), é importante que a escola construa seu projeto, considerando dois planos:

O primeiro relaciona-se às diretrizes nacionais, normas, regulamentações e orientações curriculares e metodológicas originadas nos diversos níveis do sistema educacional. O segundo é relativo às práticas e necessidades dos vários sujeitos da comunidade escolar que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola.

A LDB-9394/96 (BRASIL, 1996) reconhece na escola sua capacidade de construir, executar e avaliar seu próprio projeto, propiciando uma educação de qualidade e exercendo sua autonomia. Essa autonomia é consolidada à medida que se elabora seu projeto político-pedagógico com a

participação dos diversos segmentos de sua comunidade escolar (direção, professores, demais funcionários, pais ou responsáveis e alunos). Para Luck (2000, p. 11) é nessa perspectiva de atuação que a escola se mostra mais autônoma e capaz “[...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades”.

Três eixos, segundo Marçal (2001, p. 16), estão diretamente relacionados à construção do projeto político-pedagógico:

- Eixo da flexibilidade – vinculado à autonomia, possibilita à escola organizar seu próprio trabalho pedagógico;
- Eixo da avaliação – reforça aspectos importantes que devem ser observados nos vários níveis do ensino público;
- Eixo da liberdade – é a expressão no âmbito do pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e da proposta de gestão democrática do ensino público, a ser definida por cada sistema de ensino.

Ao orientar sua prática para o fortalecimento de sua autonomia, a escola constrói o seu próprio conceito de qualidade de ensino e pode ajustar suas funções de acordo com as necessidades da comunidade onde está inserida. Ao possibilitar a compreensão do real significado do projeto político-pedagógico, a escola torna o processo de construção mais simples e prazeroso, com maior probabilidade de envolvimento de todos os segmentos e melhor eficácia na sua aplicação.

#### 2.4.1 Dimensões do Projeto Político-Pedagógico

Ao retratar a realidade da escola, o projeto político-pedagógico está sempre em processo de construção. Rodrigues (1992 apud MARÇAL, 2001), ilustra essa afirmação, salientando que “a educação é do tamanho da vida! Não há começo. Não há fim. Só a travessia. E, se queremos descobrir a verdade da Educação, ela terá de ser descoberta no meio da travessia”.

De acordo com Marçal (2001), toda escola lida, simultaneamente, com dois níveis de ações: um relativo ao que já é e outro que corresponde ao que pode vir a ser, a partir das ações de seus diversos segmentos. Esses níveis estão presentes nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e

jurídica que interferem consideravelmente nas ações desenvolvidas pela escola, sendo eles:

- Dimensão Pedagógica – corresponde a todas as atividades desenvolvidas pela escola, dentro ou fora da sala de aula, incluindo a abordagem curricular e a relação escola-comunidade;
- Dimensão Administrativa – refere-se aos aspectos gerais da organização escolar, como quadro de pessoal, patrimônio, merenda escolar, registros da secretaria, dentre outros;
- Dimensão Financeira – Relaciona-se às questões de captação e aplicação de recursos financeiros, visando sempre ao desempenho escolar do educando;
- Dimensão Jurídica – diz respeito aos instrumentos legais.

#### 2.4.2 Movimentos de Construção do Projeto Político-Pedagógico

- Diagnóstico da realidade escolar – refere-se ao levantamento de dados sobre a instituição que permitam uma visão geral de suas características e necessidades. De acordo com Marçal (2001, p. 58), esses dados podem ser de natureza legal, histórica ou administrativa. O importante é que a escola apresente-se como única em sua realidade. Para essa autora, esse movimento representa uma excelente oportunidade para o envolvimento da comunidade com objetivo de recuperar a história da escola. Enfatiza ainda que, nesta etapa, após o resgate de sua memória, outro aspecto que deve ser considerado é a organização do trabalho pedagógico desenvolvido.
- Levantamento das concepções do coletivo da escola – esse movimento diz respeito à elaboração do projeto político-pedagógico e a definição das concepções e ações que serão compartilhadas pelos diversos segmentos da comunidade escolar. Segundo Marçal (2001, p. 72), nessa etapa deve-se verificar as opiniões do coletivo sobre o trabalho pedagógico como um todo, com o objetivo de propor as inovações que representem seus anseios, cabendo ao gestor de cada escola criar estratégias que envolvam todos os segmentos, conscientizando-os, a

fim de que refletirem sobre a escola que têm e a escola que desejam ter.

- Execução das ações definidas pelo coletivo – é nessa etapa que a escola deve definir suas prioridades, especificando quais os segmentos ou pessoas serão responsáveis pelas ações que serão desenvolvidas. Marçal (2001, p. 77) salienta a importância do cumprimento acordado coletivamente na fase de construção do projeto político-pedagógico, sendo de responsabilidade de cada gestor a elaboração de um plano de ação que apresente a operacionalização e implementação de todas as ações planejadas. Ao demonstrar o que pretende fazer, porque fará, como será feito, quem executará, quando e que recursos serão utilizados, a escola possibilita a análise e socialização das ações, facilitando os ajustes que forem necessários ao longo do processo.

#### 2.4.3 Avaliação do Projeto Político-Pedagógico

O projeto político-pedagógico é um documento maleável e deve estar sempre em processo de construção por meio de avaliações permanentes. O ato de avaliar deve estar presente tanto na elaboração quanto na execução do projeto, pois é por meio desse instrumento que a escola verifica se os caminhos que está percorrendo estão atendendo suas reais necessidades. Nesse aspecto, Veiga (1998, p. 26) afirma que:

Na operacionalização do projeto pedagógico, o que se faz é verificar se as decisões foram acertadas ou erradas e o que é preciso revisar ou reformular. Tendo em vista as diferentes circunstâncias, pode-se tornar necessário tanto alterar determinadas decisões quanto introduzir ações completamente novas.

Assim como todos os segmentos da comunidade escolar devem participar da elaboração e execução do projeto pedagógico, é essencial que compartilhem de seu acompanhamento e avaliação, em suas várias dimensões – pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.

As avaliações do projeto pedagógico, segundo Marçal (2001, p. 83), devem responder aos seguintes questionamentos: “em que medida os desafios foram atendidos; que novos desafios estão surgindo para o coletivo;

como eles podem ser melhor definidos; as ações propostas foram desenvolvidas e quais os seus efeitos?” A autora salienta, ainda, que as avaliações devem apontar, além das fragilidades encontradas durante a construção do projeto, os avanços alcançados pela escola no intuito de desenvolver satisfatoriamente sua função social. Luckesi (1998 apud SEE/DF, 2002, p. 170) reforça essa tese, afirmando que “a avaliação manifesta-se como um ato dinâmico que qualifica e subsidia o reencaminhamento da ação, possibilitando conseqüências no sentido da construção dos resultados que se deseja”.

A avaliação contínua do projeto político-pedagógico não deve, portanto, limitar-se ao julgamento de seus sucessos ou fracassos, mas ter a função de alimentar, sustentar e orientar as ações propostas pelo coletivo, possibilitando que todos os segmentos tomem consciência das conquistas, dificuldades e probabilidades de reorganização das prioridades da escola, bem como dos aspectos que demandam sua maior atenção.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Ao buscar-se ampliar a compreensão a respeito da construção do projeto político-pedagógico, a abordagem qualitativa apresentou-se como uma melhor opção para percepção mais detalhada sobre o assunto.

A pesquisa qualitativa surgiu nos últimos 30 anos (NEVES, 1996), como eficiente meio de investigação na área de educação, pois pode ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento. Seu foco de interesse é amplo e a obtenção dos dados descritivos ocorre mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, sem se preocupar em enumerar fatos ou empregar instrumento estatístico para análise de dados.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e ao objetivo. De acordo com Godoy (1995, p.62) algumas características são essenciais na identificação de uma pesquisa desse tipo, tais como: “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo”.

Em seu estudo sobre a pesquisa qualitativa (MAANEN, 1979 apud NEVES, 1996) afirma que ela compreende diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os dados num sistema complexo de significados, com o objetivo de diminuir a distância entre a teoria e os dados, o contexto e a ação.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa possibilitou explorar dimensões subjetivas de determinado segmento da comunidade escolar, relativas às suas percepções, às suas expectativas e aos seus desejos. As entrevistas individuais possibilitaram ao entrevistado falar livremente sobre o tópico inquirido e a inclusão de novas perguntas, quando necessário.

Godoy (1995 apud NEVES, 1996) aponta a existência de diferentes possibilidades de abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para esse autor a pesquisa documental constituiu-se pelo exame de documentos que ainda não foram analisados ou que podem

ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. O estudo de caso enfatiza o conhecimento do particular: pessoa, programa, instituição ou grupo social. É uma modalidade que oportuniza saber como e por que certos fenômenos acontecem e só fazem sentido dentro de um contexto específico. A etnografia caracteriza-se, fundamentalmente, por um contato do pesquisador com a situação pesquisada, permitindo reconstruir os processos e as relações que configuram o objeto de investigação.

### 3.2 CENÁRIO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram sujeitos da pesquisa diretores, vice-diretores e encarregados pedagógicos que participaram do processo de construção, desenvolvimento e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas pesquisadas.

Portanto, a seleção das escolas foi feita de forma intencional, tendo em vista que estas foram escolhidas pelas pesquisadoras como escolas onde o projeto político-pedagógico estava sendo bem sucedido. Foram pesquisadas cinco escolas da rede pública de ensino fundamental do Distrito Federal, de 1ª à 4ª série, das regiões administrativas de Brazlândia, Guará, Sobradinho e Taguatinga.

### 3.3 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para se pesquisar a elaboração, o desenvolvimento e a avaliação do projeto político-pedagógico bem sucedidos em escolas públicas do Distrito Federal, utilizou-se a entrevista semi-estruturada (Vide Apêndice).

A entrevista, de acordo com Marconi e Lakatos (1990), é um procedimento utilizado em conversação face-a-face para investigação e coleta de dados que auxiliem no diagnóstico ou tratamento de determinado problema. É um importante instrumento de trabalho nos vários campos de pesquisa e tem por objetivo principal a obtenção de informações da pessoa entrevistada sobre determinado assunto ou problema.

A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1995), “é aquela que parte de certos questionamentos básicos e que oferece amplo campo de

interrogativas que vão surgindo à medida que se recebe a resposta do informante”.

Esse tipo de entrevista atendeu ao propósito dessas pesquisadoras pois permitiu seguir um roteiro previamente estabelecido, podendo ser mais amplamente explorado de acordo com a opinião do entrevistado. Segundo Triviños (1995), ela pode ser utilizada com todas as pessoas, possibilita maior flexibilidade e oferece a oportunidade de obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais que sejam relevantes e significativas para coleta de dados.

### 3.4 CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

#### 3.4.1 Especificação das Categorias Escolhidas

As categorias escolhidas para organização, análise e discussão dos dados foram:

- Caracterização do cenário e participantes;
- Razões do sucesso do projeto político-pedagógico;
- Processo de construção;
- Ações e inovações;
- Empecilhos e desfechos;
- Contribuições para outras instituições.

#### 3.4.2 Organização, Análise e Discussão dos Dados

Os dados foram organizados, analisados e discutidos nas categorias estabelecidas, conforme descrição a seguir:

- Caracterização do Cenário e Participantes

Foram pesquisadas cinco escolas da rede pública de ensino do Distrito Federal, quatro urbanas e uma rural, que oferecem a modalidade de 1ª à 4ª série do ensino fundamental. Duas dessas escolas atendem, ainda, a modalidade de educação infantil de 06 anos e ensino fundamental de 5ª à 8ª

série, sendo que uma delas oferta também a Educação de Jovens e Adultos – EJA – 1º segmento.

Duas diretoras, uma vice-diretora e duas encarregadas pedagógicas foram as participantes da pesquisa.

A tabela abaixo demonstra os dados detalhados, fornecidos pelas participantes, relativos ao quantitativo de segmentos presentes nas instituições escolares pesquisadas:

Cenário Segmento	1	2	3	4	5
Professores regentes	23	42	23	21	30
Equipe de Direção	02	05	04	03	06
Equipe de secretaria	02	04	03	02	03
Professores readaptados	02	05	-	-	03
Auxiliares da educação	14	20	08	10	23
Alunos	717	1200	700	576	987

Conforme informação das participantes, a maioria dos professores regentes possui formação superior completa e um número significativo está cursando a pós-graduação.

#### ▪ Razões do Sucesso do Projeto Político-Pedagógico

Gestor 1: “Porque o projeto político-pedagógico deixou de ser uma obrigação e partiu para um trabalho coletivo e articulado entre gestores e demais segmentos. O projeto político-pedagógico tomou um caráter facilitador no processo de ensino/aprendizagem, primando pela interdisciplinaridade, principal objetivo desta instituição. O grande diferencial de nosso projeto é que possibilitamos o envolvimento de todas as pessoas da comunidade escolar nas diversas fases do processo, o que o tornou mais simples e prazeroso.”

Gestor 2: “Porque temos o compromisso de estabelecer um processo coletivo e compartilhado com os pais, alunos, professores e funcionários onde as

crenças, valores, atitudes e motivações das pessoas envolvidas são requisitos básicos para o êxito das ações educativas de nossa escola”.

Gestor 3: “Nossa escola era escola de demonstração da cidade de Sobradinho e desde àquela época já tínhamos um projeto de funcionamento que servia como laboratório para as outras instituições. Portanto, o nosso projeto político-pedagógico já existe há vários anos. Anualmente, as ações que a escola desenvolve são alteradas de acordo com as avaliações efetuadas pelos diversos segmentos. A direção é escolhida dentro do próprio grupo, em sistema de rodízio, de modo que todos os gestores tenham a vivência de sala de aula”.

Gestor 4: “Porque ele vem sendo desenvolvido a partir das necessidades e prioridades discutidas por todos os segmentos escolares e porque ele é constantemente modificado de acordo com suas avaliações”.

Gestor 5: “Porque há muitos anos, como escola de demonstração e centro de alfabetização de Taguatinga, já elaboramos nossa proposta de trabalho com o envolvimento de todos os segmentos. Criamos e valorizamos uma rotina de trabalho pedagógico coletivo e de responsabilidade de todos. Nossa comunidade escolar é muito ativa e avalia constantemente as ações educativas que desenvolvemos, por meio de fichas avaliativas e sugestivas nas reuniões realizadas bimestralmente. A escola desenvolve projetos próprios e específicos que enriquecem o currículo”.

Todos os dados dessa categoria demonstram que o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar é essencial para a elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico. As avaliações mereceram um enfoque especial para alguns gestores, porque possibilitaram corrigir as deficiências ocorridas nas ações desenvolvidas. Nesse aspecto, os Parâmetros Curriculares Nacionais (MEC, Módulo de Introdução, 1997, p. 49) salientam que:

A contínua realização do projeto educativo possibilita o conhecimento das ações desenvolvidas pelos diferentes professores, sendo base de diálogo e reflexão para toda a equipe escolar. Nesse processo evidencia-se a necessidade da participação da comunidade, em especial dos pais, tomando conhecimento e interferindo nas propostas da escola e em suas estratégias. O

resultado que se espera é a possibilidade de os alunos terem uma experiência escolar coerente e bem sucedida.”

De acordo com os gestores 3 e 5, o projeto pedagógico já era elaborado mesmo antes da LDB – 9394/96 (BRASIL, 1996), com o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar e já era tido como inconcluso e não permitia ações educativas estanques. Segundo eles, na década de 80, essas instituições passaram a funcionar como escolas de demonstração e repassavam para outras escolas a metodologia de alfabetização intitulada projeto ABC. No período de 1989 a 1995 foram transformadas em centro de alfabetização e atuavam como pólo catalisador de ações pedagógicas, gerenciando ações educativas junto às suas regionais de ensino e demonstrando técnicas e procedimentos didáticos às escolas vinculadas a cada regional.

A função pedagógica diferenciada dessas escolas contribuiu significativamente para que elas inovassem sua práxis quanto à implementação do currículo, a interdisciplinaridade, a avaliação, aos procedimentos pedagógicos, ao relacionamento interpessoal dos envolvidos no processo educativo e a aplicação da pedagogia de projetos, ainda de acordo com os dados coletados.

#### ▪ Processo de Construção

Gestor 1: “Antes de iniciarmos a elaboração do projeto político-pedagógico de nossa escola, fizemos reuniões coletivas com os diversos segmentos para que todos tivessem a oportunidade de perceber e compreender a importância do seu envolvimento nas ações propostas da instituição. Depois, foi feito um levantamento das necessidades e dos recursos que possibilitariam supri-las, bem como a divisão de responsabilidades de execução das referidas propostas. Os professores, servidores, equipe de direção e alguns pais participaram ativamente deste processo”.

Gestor 2: “O projeto político-pedagógico desta instituição de ensino foi elaborado partindo de nossas necessidades; logo as etapas foram discutidas em reuniões e, em consenso, foram sendo avaliadas. Primeiro se pensou nos

objetivos a ser alcançados e, posteriormente, foram discutidos os meios para alcançá-los. Pais, alunos, professores, coordenadores, auxiliares de educação e direção participaram da elaboração do projeto”.

Gestor 3: “Todos os segmentos participaram da elaboração da proposta deste ano, mas as reuniões aconteceram de forma diferenciada para levantamento das principais necessidades da instituição: primeiro foi feito um encontro da direção, somente com os professores, durante a semana pedagógica, que avaliaram, por escrito, o projeto desenvolvido no ano anterior, fazendo sugestões do que deveria ser alterado. O segundo encontro foi realizado contando com a participação da direção, dos professores e dos pais. Por último, a direção reuniu-se com os demais funcionários”.

Gestor 4: “Na semana pedagógica, a partir de reuniões entre a equipe de professores e a direção, com ciclos de estudos sobre o projeto político-pedagógico e debates das diretrizes e prioridades de nossa escola. Após estes encontros, realizamos uma reunião com os pais/responsáveis, professores, servidores e direção, informando as prioridades levantadas pelos educadores e elegemos, por meio de voto, as principais que deveriam ser realizadas em curto prazo”.

Gestor 5: “A escola fez uma pesquisa, por meio de questionários, para verificar quais são os principais anseios dos segmentos de nossa comunidade escolar. Participaram desta primeira etapa um número significativo de pais, alunos, todos os professores e funcionários. Após este levantamento, a escola reuniu o Conselho Escolar, composto por representantes destes segmentos, devidamente eleitos por cada categoria, para analisar, discutir e estipular as prioridades, determinando qual a relevância de cada uma na construção de um projeto político-pedagógico eficaz”.

Segundo as participantes, em todas as escolas foram realizados encontros com os vários segmentos, mesmo que de formas diferenciadas. Nessas reuniões, aconteceram estudos e debates para levantamento das principais necessidades de cada instituição de ensino, nas quais foram traçadas as metas a ser cumpridas ao longo do ano letivo.

Com relação a esta categoria, Dourado (2001, p.21) esclarece que:

Na sociedade e nas escolas ao participamos dos processos de planejamento e tomada de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, construímos e ocupamos espaços de cidadania. As nossas iniciativas de participação nesses processos transformam a realidade que nos cerca e, ao mesmo tempo, nos ajudam a desenvolver nossas capacidades e habilidades democráticas.

Ainda, com relação a esta categoria, os Parâmetros Curriculares Nacionais (MEC, Módulo de Introdução, 1997, p. 48), ressaltam o seguinte:

Para ser uma organização eficaz no cumprimento de propósitos estabelecidos em conjunto por professores, coordenadores e diretor, e garantir a formação coerente de seus alunos ao longo da escolaridade obrigatória, é imprescindível que cada escola discuta e construa seu projeto educativo.

O Gestor 2 não especificou claramente as etapas de elaboração do projeto político-pedagógico de sua escola.

Na elaboração propriamente dita do projeto político-pedagógico da escola do Gestor 5, houve participação somente de representantes de cada segmento. Os anseios da comunidade escolar foram pesquisados utilizando-se questionários.

Nessa escola, a curiosidade observada foi o fato de 70% de sua clientela ser constituída por alunos cujos pais são funcionários públicos ou liberais, a maioria professores, o que facilita, consideravelmente, o intercâmbio entre escola e comunidade.

#### ▪ Ações e Inovações

Gestor 1: "Por se tratar de uma escola de zona rural, as principais ações propostas foram o desenvolvimento de projetos voltados para o meio ambiente, como o plantio de hortaliças; interação (caixa-correio); e cidadania, conscientizando os pais, muitos analfabetos, e os alunos, de seus direitos e deveres como cidadãos. A interação entre a comunidade e a escola mereceu destaque após a elaboração do projeto político-pedagógico, com a participação da escola em eventos comunitários, tais como a festa do morango".

Gestor 2: "O acompanhamento de pessoas de todos os segmentos nos projetos desenvolvidos no decorrer do ano letivo, incluindo um maior número



de pais/responsáveis na escola. O projeto de recreio, utilizando jogos pedagógicos, o qual foi solicitado pelos pais e professores, amenizou a violência e acidentes, bem como possibilitou o aumento do grau de concentração e raciocínio dos alunos em sala de aula. A escola apresenta, como inovação, a participação dos pais como voluntários neste projeto, confeccionando jogos e trazendo brincadeiras”.

Gestor 3: “O maior benefício observado após a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico foi a mudança da rotina de planejamento e avaliação das ações educativas da escola, que passou a ser quinzenal. O projeto ‘Paz no Recreio’, solicitado por todos os segmentos, foi implantado utilizando músicas, sendo monitorado pelas próprias crianças que atuam no sistema de rodízio. A escola inovou sua prática com um programa de saúde idealizado por duas professoras da própria instituição e construídas de acordo com as competências e habilidades de cada série. A escola possui um laboratório de informática com 17 computadores, que atende a todos os seus alunos. A culminância dos projetos acontece com sarau, realizado no teatro da cidade, com lançamento do livro organizado com os textos produzidos pelos alunos no decorrer do ano, de acordo com o projeto de leitura ‘Arte & Ler”.

Gestor 4: “Reuniões coletivas onde são discutidas as prioridades executadas de acordo com o planejamento semanal. Após a elaboração do projeto político-pedagógico, a escola inovou sua prática por meio de trabalhos com projetos, tornando o desenvolvimento das atividades em sala mais agradável, possibilitando que o aluno tenha uma participação mais significativa. Projetos específicos de auto-estima e literatura, baseadas na obra de Mauricio de Souza, merecem destaque pela grande aceitação de todos os envolvidos no processo de aprendizagem”.

Gestor 5: “Os eixos norteadores de nosso projeto político-pedagógico constituem-se na formação do leitor, da consciência ambiental e na retomada de valores, normas e atitudes, voltadas para ações práticas, abrindo espaço para reflexão, integração e transformação de todos os envolvidos no processo e definindo uma educação onde o aluno encontre sentido nos conteúdos curriculares e na vivência de valores como alicerce de construção de uma sociedade mais justa e feliz. Suas principais ações estão relacionadas aos projetos específicos que desenvolve, tais como

‘Reinventando a Biblioteca’ (este projeto surgiu para transformar a Biblioteca Maria Clara Machado num lugar aberto a diversas leituras); ‘Clicando o Saber’ (laboratório de informática que oportuniza aos alunos conhecerem os recursos tecnológicos e científicos, permitindo-lhes situar-se diante dos avanços do mundo atual); a ‘Feira Cultural’ (a exposição dos trabalhos mais expressivos de cada turma e enriquecida pela participação de artistas locais que divulgam sua arte por meio de apresentações artísticas, saraus e oficinas); e o lançamento do livro impresso, produzido pelos alunos e financiado pelos pais e parcerias empresariais. Como inovação, a escola apresenta o ‘Fala Professor’ (momento de estudo e troca de experiências, objetivando a formação permanente dos professores e enriquecida com a participação de palestrantes convidados). A ‘Biblioteca do Professor’ também é uma inovação que merece destaque em nossa escola por ser uma fonte de pesquisa e lazer para crescimento individual e coletivo. Investir em atividades distintas que viabilizem a participação de pais, alunos, professores, servidores e direção, também representa um diferencial desta instituição”.

De acordo com os dados fornecidos pelos participantes, todas as escolas apresentaram inovações em seu fazer pedagógico, elaborando projetos multi e interdisciplinares específicos, de acordo com a realidade onde estão inseridas. Esses projetos foram propostos com vistas a melhorar o desempenho dos alunos, enriquecer a práxis docente e estreitar as relações interpessoais escola e comunidade.

Sobre esse assunto, Antunes (1999, p.178) afirma que:

[...] a escola do futuro com os professores do presente sairá de seu casulo e se abrirá para toda uma equipe e, em consequência, para sua comunidade. Essa abertura chamaria todos para a tarefa da reconstrução e para a inevitável reciclagem da equipe docente e administrativa em relação às linhas do ensino, da avaliação almejada e das estratégias sugeridas.

As escolas, inseridas em contextos sociais diferentes, criaram estratégias para tratar de assuntos relacionados à vida cotidiana de seus alunos, trabalhando os temas transversais e a diversidade numa proposta curricular, segundo as pesquisadas, voltada para a cidadania. Nesta ótica, as

escolas dos gestores 2 e 3 destacam o projeto de Recreio, que vislumbra a solidariedade e respeito mútuo, diminuindo consideravelmente a violência.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (MEC, 1997, Módulo Pluralidade Cultural, p. 36), inserem esses temas como eixos norteadores da educação, citando que:

A contribuição da escola na construção da democracia é a de promover os princípios éticos de liberdade, dignidade, respeito mútuo, justiça e equidade, solidariedade, diálogo no cotidiano; é a de encontrar formas de cumprir o princípio constitucional de igualdade, o que exige sensibilidade para a questão da diversidade cultural e ações decididas em relação aos problemas gerados pela injustiça social.

As escolas, onde atuam os gestores 3 e 5, vêm demonstrando que é possível desenvolver um novo paradigma educacional, possibilitando que seus alunos estejam em contato com novas ferramentas tecnológicas. Essas escolas, influenciadas pelas exigências do mundo globalizado, estão preparando seus educandos para viver numa sociedade informatizada. Utilizam em seus laboratórios de informática a otimização do processo ensino-aprendizagem, propiciando atividades pedagógicas inovadoras. Sobre esse aspecto, Figueiredo (2003 apud MEC – Módulo de Introdução, 1997), afirma que:

A tecnologia é um instrumento capaz de aumentar a motivação dos alunos, se a sua utilização estiver inserida num ambiente de aprendizagem desafiador. Não é por si só um elemento motivador. Se a proposta de trabalho não for interessante, os alunos rapidamente perdem a motivação.

Na escola onde atua o gestor 1, de acordo com os dados coletados, enfatizam-se as atividades voltadas para área rural, como meio de subsistência; aquisição de conhecimentos ligados à realidade onde estão inseridos; além do desenvolvimento das habilidades relacionadas ao senso de organização, responsabilidade e trabalho em grupo. Nesses trabalhos escolhem-se o local e o preparo dos canteiros; tipos de hortas e plantação das hortaliças e legumes; conservação e irrigação dos canteiros; colheita; e valor nutricional dos alimentos.

Todas as ações e inovações apresentadas nos dados parecem demonstrar que essas escolas estão propondo uma pedagogia estimulante e motivadora, de acordo com as necessidades de seus alunos.

- Empecilhos e Desfechos

Gestor 1: “A maior dificuldade encontrada durante todo o processo foi a resistência para participação de alguns segmentos, tanto na área de compreensão do projeto quanto na disponibilidade de tempo para discuti-lo. A escola usou como estratégia para sanar esta dificuldade, nos segmentos de professores e servidores, reuniões de estudo para conscientizá-los da importância de sua participação no projeto que define os rumos da escola e a qualidade de ensino que vamos propor para nossos alunos. Com os pais, a escola aproveitou as reuniões bimestrais e usou uma linguagem mais simples e direta para descobrir o que eles esperavam da escola”.

Gestor 2: “A grande dificuldade com que nos deparamos foi encontrar um horário adequado para reunir todos os segmentos, haja vista nossa escola prestar atendimento nos três turnos. Por consenso, decidimos reduzir o horário do vespertino e retardar as atividades do noturno, para que os professores dos três turnos, pais, alunos da Educação de Jovens e Adultos e de 5ª à 8ª série, e demais funcionários pudessem se encontrar num horário intermediário”.

Gestor 3: “Encontrar um consenso e discutir idéias não é uma tarefa fácil. Alguns professores novatos, que desconheciam o funcionamento da escola, apresentaram resistência para participar e dar sua contribuição. Algumas críticas, relacionadas às ações que não deram certo, foram colocadas de forma grosseira, sem o devido respeito às pessoas responsáveis pela execução das ações. A escola tem adotado como medidas de superação destas dificuldades, um trabalho específico com os profissionais novatos. Quanto às relações interpessoais, após as avaliações do trabalho desenvolvido, feitas dentro do mês, reunimos todos os funcionários em uma confraternização, momento em que evidenciamos a importância do respeito e da amizade entre o grupo. A direção procura não levar para o lado pessoal as críticas que recebe”.

Gestor 4: “Normalmente, nossas dificuldades estão relacionadas ao planejamento das atividades de forma global, uma vez que cada grupo de professor tem a disponibilidade da coordenação em turnos diferentes. Alguns servidores que trabalham somente 30 horas colocam resistência para retornar à escola em horário diferente ao seu. A direção procurou reunir-se com o segmento dos professores e servidores de acordo com a disponibilidade de seus horários. Foram discutidas as propostas em cada turno. As semelhanças foram aproveitadas de imediato e as divergências foram levadas para votação, por meio de circular, vencendo a maioria”.

Gestor 5: “Apesar de acreditarmos que estamos sempre avançando em nossa proposta de ensino com qualidade, observado pelo índice mínimo de repetência e evasão, bem como a grande procura de vagas, ainda há muitos desafios que tentamos superar para torná-la ainda mais eficaz. O rendimento dos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem não é satisfatório devido ao número excessivo de alunos em sala de aula, fazendo com que o atendimento individualizado seja prejudicado. A escola oferece aula de reforço, semanal, em horário contrário e procura desenvolver projetos específicos, com o objetivo de detectar e resolver problemas que interferem no êxito do aluno. O rodízio de professores durante o ano letivo atrapalha consideravelmente o desenvolvimento das propostas. Nossos coordenadores fazem um atendimento específico ao professor novato na escola, visando sua rápida interação técnico-pedagógica e pessoal ao cotidiano escolar. O número insuficiente de auxiliares administrativos (merenda, limpeza, portaria e vigias) é outra dificuldade que enfrentamos constantemente. Para sanar este problema a escola procura ajuda de ‘Amigos da Escola’ que auxiliam no trabalho de merenda escolar e serviços de limpeza e capina. Unir o turno matutino com o vespertino em momentos de avaliação e planejamento de ações coletivas é outro problema. A escola criou o projeto ‘Recreio Artístico’ com o objetivo de oportunizar a expressão livre dos alunos em apresentações espontâneas num horário de intervalo prolongado, preparado pelas crianças sem a interferência dos adultos”.

A maior dificuldade encontrada por todas as instituições escolares refere-se ao horário de reunião que pudesse contemplar a todos,

principalmente professores regentes e auxiliares, o que fez com que cada escola criasse uma estratégia diferente para sanar tal empecilho. Algumas escolas reduziram o horário de determinado turno, outras ampliaram o horário de recreio e outras compactaram os turnos.

Cada escola procurou, de acordo com sua realidade, buscar alternativas que viabilizassem os encontros, envolvendo todos os segmentos de sua comunidade. Essas estratégias encontram fundamentação em Marçal (2001, p. 70), quando diz:

Mobilizar os vários segmentos da escola para discutir o projeto político-pedagógico é uma tarefa importante, mas não é simples e fácil. Entretanto, as possibilidades para se fazer isso são muitas, devendo-se adotar aquelas mais adequadas à sua realidade. É preciso buscar alternativas que normalmente funcionem bem.

A escola representada pelo gestor 5 destacou outra dificuldade relacionada ao rodízio de professores durante todo o ano letivo, o que demanda tempo para que o novo professor se aproprie das idéias compartilhadas na construção do projeto político-pedagógico da instituição.

Elaborar, executar e avaliar um projeto pedagógico de forma coletiva é uma tarefa que, normalmente, apresenta muitas dificuldades, mas é pela troca de idéias que a escola se fortalece e revela sua capacidade de organizar-se para realizar um trabalho de qualidade.

#### ▪ Contribuições para Outras Instituições

Gestor 1: “Sugerimos que as escolas tenham persistência e não desistam de buscar junto a toda a sua comunidade a parceria nas ações que possam melhorar a qualidade de seu ensino. O trabalho de conscientização é lento, mas muito gratificante”.

Gestor 2: “É essencial que pais, alunos, professores, servidores e direção tenham representantes que participem de todas as etapas do projeto político-pedagógico, pois o envolvimento fica mais prazeroso quando cada um se sente responsável pelas ações que acontecem na escola”.

Gestor 3: “O segredo do sucesso é a direção estar sempre à frente de tudo que acontece na escola; as reuniões periódicas com os vários segmentos

para planejamento e avaliação dos projetos; a socialização e divulgação das ações bem sucedidas e 'arregaçar as mangas' sem ficar desmotivado ante as dificuldades que aparecerem".

Gestor 4: "Sugerimos que o projeto político-pedagógico seja elaborado, executado e avaliado com a responsabilidade maior do gestor que deve empenhar-se em formar equipes atuantes. A busca de realização e sucesso deste projeto corresponde a um processo e não a uma meta. A partir daí, emerge o entendimento de que professores, alunos, pais e demais funcionários não apenas façam parte do ambiente cultural, mas o formem e o construam por seu modo de agir nele. De sua interação depende a identidade da escola e da comunidade".

Gestor 5: "Sugerimos que cada escola construa dia-a-dia sua proposta com compromisso, trabalho, dedicação, amor, respeito, criatividade e muito estudo. Procurar conhecer o que a comunidade escolar espera da escola e compartilhar com ela o planejamento, a execução e a avaliação das ações é fundamental para que todos se sintam parte do processo e responsáveis pelo sucesso integral do aluno, objetivo maior de toda instituição educacional".

As cinco escolas pesquisadas que estão desenvolvendo um projeto político-pedagógico bem sucedido propõem o compartilhamento de idéias e responsabilidades durante todas as suas fases. De acordo com suas sugestões, cada escola deve construir sua própria identidade, desenvolver projetos específicos que atendam às necessidades de seus alunos, voltar-se para a comunidade onde está inserida e acompanhar os avanços tecnológicos, sociais e culturais do mundo atual.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando pensávamos nesse trabalho de pesquisa, queríamos retratar a realidade que vivenciamos nas instituições onde trabalhamos, que elaboram seus projetos político-pedagógicos, individualmente, para cumprir exigências legais. Porém, nossa orientadora nos incentivou a pensar sobre o que este trabalho acrescentaria às pessoas que por ventura procurassem nele algum referencial positivo. A partir destas reflexões, optamos por apresentar uma pesquisa voltada para experiências bem sucedidas em escolas públicas, que pudessem ser consideradas como parâmetros para outras instituições escolares, demonstrando que é possível buscar novos caminhos que direcionem os seus rumos, com ações intencionais, explícitas e com compromissos definidos coletivamente.

Após estudarmos alguns teóricos sobre o projeto político-pedagógico e de compartilharmos a experiência da elaboração dessa pesquisa, apresentaremos algumas considerações sobre o que pudemos observar e aprender. A primeira delas e, talvez, a mais importante, foi que “uma escola não pode caminhar bem” se não construir sua proposta envolvendo todos os segmentos, ainda que de forma diferenciada.

Dentre os pontos que nos chamaram atenção, encontram-se as alternativas utilizadas por algumas instituições que, apesar das dificuldades, possibilitaram a elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico que retratasse a sua identidade e que estabelecesse as diretrizes básicas para nortear os seus trabalhos.

As escolas visitadas por essas pesquisadoras demonstraram que o processo de construção do projeto e o envolvimento de várias pessoas com idéias e visões de mundo diferentes foi uma tarefa árdua que exigiu compromisso e dedicação de seus profissionais. Porém, quando o caminho foi encontrado e cada segmento se sentiu responsável pelas ações que desenvolveriam na escola, o trabalho se tornou prazeroso e gratificante. Ficou claro que, para se construir um projeto político-pedagógico bem sucedido, faz-se necessário conhecer a comunidade escolar, bem como seus anseios e suas necessidades e; os objetivos que a escola deseja alcançar. Esse entendimento é também enfatizado por Veiga (1998, p. 19), quando diz



que: “[...] para sabermos que escolas precisamos construir, que cidadãos queremos formar, nós temos que saber para que sociedade estamos rumando”.

A formação continuada dos professores é relevante para percepção de que o projeto político-pedagógico é um fazer coletivo, não havendo possibilidade de seu êxito se for criado individualmente.

Aliado a essas observações, a coesão e a disposição dos diversos segmentos são essenciais para o cumprimento de um trabalho de qualidade que consolide os objetivos propostos, em consonância com a LDB –9394/96 (BRASIL, 1996), artigo 2º, que faz a seguinte consideração: “a educação é dever da família e do estado [...] e tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A avaliação do projeto político-pedagógico mereceu enfoque especial por parte de todas as participantes da pesquisa. Segundo elas, esta etapa deve ocorrer periodicamente, principalmente quando acontecer o rodízio de professores ou mudar o perfil da comunidade atendida. Nessas avaliações, a escola alimenta, sustenta e orienta suas ações e cria possibilidades de reorganizar suas prioridades.

Os cenários utilizados nesta pesquisa apresentam realidades socioeconômicas muito distintas e seguem modelos educacionais específicos, mas todos atribuem seus resultados eficazes a razões semelhantes: a construção foi feita coletivamente e concretizada por bons planejamentos que levaram a escola a atingir suas metas.

Outrossim, não poderíamos deixar de considerar que as escolas pesquisadas, mesmo que tenham enfrentado dificuldades comuns a todas as instituições públicas de ensino, possuem alguns aspectos que as diferenciam de outras realidades, tais como o número de professores e servidores que participam de cursos para formação continuada e tempo de trabalho na própria instituição; a comunidade onde estão inseridas; e o aspecto socioeconômico e cultural privilegiado de sua clientela. Esses dados favoráveis permitiram-lhes identificar as forças e oportunidades para enfrentar os obstáculos e interferiram significativamente para o sucesso de suas ações.

No transcorrer desta monografia, verificamos que, nas escolas onde essas pesquisadoras atuam, o projeto político-pedagógico é construído apenas por determinados segmentos sendo, em alguns casos, elaborado somente pela equipe gestora da instituição e desconhecido pelos demais funcionários, pais e alunos. Há pesquisadoras desse estudo que trabalham em comunidades de perfil socioeconômico muito baixo, ocorrendo várias situações em que os responsáveis não possuem recursos sequer para custear a passagem de ônibus que lhes permitam ir até a escola para conhecer a professora de seus filhos. Nessas localidades há um número significativo de pais analfabetos e sem possibilidades de fazer o acompanhamento escolar que os alunos precisam ter em casa, além de muitas crianças não terem nenhuma referência familiar. Esses fatores dificultam consideravelmente a interação família e escola.

O rodízio constante de professores e o número insuficiente de servidores para atender às necessidades rotineiras da escola, também influenciam negativamente na elaboração, execução e avaliação coletiva do projeto pedagógico.

Entretanto, ao finalizarmos esse trabalho, gostaríamos de ressaltar o crescimento intelectual, profissional e pessoal dessas pesquisadoras, principalmente em relação ao papel que devemos exercer na instituição onde trabalhamos. O conhecimento adquirido foi fundamental para percebermos que a construção da identidade da escola deve estar presente em todos os seus espaços, principalmente dentro de nossa sala, local onde podemos articular os conteúdos de ensino à experiência e meio sociocultural dos alunos, potencializando sua participação na organização de uma instituição educacional que atenda suas reais necessidades. São eles o principal objetivo do projeto político-pedagógico e devem compartilhar efetivamente de todo o seu processo.

Certamente esta aprendizagem foi essencial para nossa compreensão sobre a importância do envolvimento dos diversos grupos da escola no planejamento, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico, como um direito e responsabilidade de todos, capaz de garantir uma escola pública democrática, de qualidade e referenciada socialmente. Temos consciência que instalar uma cultura participativa é um processo longo e

penoso, mas que podemos “fazer a diferença” quando apresentamos nossa parcela de contribuição, buscando novas aprendizagens e compartilhando com os demais professores as práticas que desenvolvemos. Essa consciência e atitude são importantes porque podem levar outros profissionais a trocar suas experiências e abrir espaço para discussões permanentes que representem e orientem a vida da escola, numa perspectiva mais democrática.

Ao concluir essa monografia, ficamos com a sensação de que ainda nos resta um longo caminho a percorrer. Ficou-nos também a certeza de que podemos fazer algo mais pelas crianças que nos são confiadas, rompendo com a visão burocrática de construção do projeto político-pedagógico e assumindo o compromisso de contribuir para transformar a escola onde atuamos num espaço permanente de ações educativas voltadas para a formação de cidadãos críticos, criativos e capazes de melhorar o meio onde vivem.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. M. S. F. **Projeto pedagógico**: possibilidade de redesenhar a escola. Dissertação de Mestrado. Piracicaba: Unimep, 1999.

ANTUNES, Celso. **A dimensão de uma mudança**: atenção, criatividade, disciplina, distúrbios de aprendizagem, propostas e projetos. Campinas: Papirus, 1999.

BRASIL, Lei nº 9.394 de 20/12/1996 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/sf/legislação/const>>. Acesso em: 01 mar.2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Brasília: CONSED, 2001.

FERRARI, Eliana Moysés M. **Roteiro para elaboração de Proposta Pedagógica**. Brasília, SEEDF, 2006.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. (orgs). **Autonomia da Escola**: Princípios e Propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v. 35, n/ 2 mar/abr 1995.

LUCK, H. **A Aplicação do planejamento estratégico na escola**. In: Revista Gestão em Rede, nº 19, abr. 2000.

MARÇAL, Juliane Corrêa. SOUSA, José Vieira de. **Progestão**: como promover a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola? Módulo III. Brasília: CONSED, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MEC, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Introdução. Brasília: MEC, 1997.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Pluralidade Cultural. Brasília: MEC, 1997.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Curriculares Nacionais**. Brasília: MEC, 2001.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa:** características, usos e possibilidades. In: Caderno de Pesquisas em administração. São Paulo, v. 1, nº 3. 2º sem/1996.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002 (Guia da Escola Cidadã; v. 7).

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia:** teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1983.

SEE, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Currículo da educação básica das escolas públicas do Distrito Federal:** ensino fundamental 1ª a 4ª série. SEE, Brasília: Subsecretaria de Educação Pública, 2002.

SETÚBAL, M.A. Cidadania, projeto pedagógico e identidade da escola. In: **Atualidades Pedagógicas.** Cadernos Educação Básica, nº 9, MEC/FNVAP, 1994.

SOUZA, José Vieira. Organização e gestão da escola fundamental. In: **Aprendendo a Aprender.** Módulo 10. Brasília: UniCEUB, 2004.

TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução a pesquisa em Ciências Sociais:** pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VEIGA, Ilma P. A. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I.P.A; CARDOSO, M.H.(orgs.) **Escola Fundamental:** Currículo e ensino. Campinas: Papirus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Escola:** Espaço do projeto político-pedagógico. Ilma P. A. e outros. Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção coletiva. Campinas: Papirus, 2002.

## APÊNDICE



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO – FACE**  
**CURSO DE PEDAGOGIA - FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES**  
**INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**

Nome da Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Cargo/profissão do (a) entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2006

**Roteiro de entrevista sobre o tema “Projeto Político-Pedagógico –**  
**Experiências bem sucedidas”**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA:**

Níveis oferecidos da Educação Básicas \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Quantidade de alunos: \_\_\_\_\_

Número de professores: \_\_\_\_\_

Número dos demais funcionários: \_\_\_\_\_

**QUESTÕES:**

- 1) Na sua opinião, por que o Projeto Político-Pedagógico dessa escola está sendo bem sucedido?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2) Como foram organizadas as várias etapas por que passaram a elaboração do projeto político-pedagógico?

---

---

---

---

---

---

---

---

3) Quais os segmentos da comunidade escolar participaram da elaboração do projeto político-pedagógico em sua escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

4) Quais as ações mais importantes que foram propostas no Projeto Político-Pedagógico de sua escola e como foram executadas?

---

---

---

---

---

---

---



5) Quais as dificuldades surgidas durante a elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico nesta escola?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6) Que soluções foram propostas pela escola para sanar as dificuldades apresentadas nas várias etapas do projeto político-pedagógico?

---

---

---

---

---

---

---

---

7) Que inovações ocorreram na prática pedagógica de sua escola que foram oriundas da elaboração do projeto político-pedagógico?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8) Que sugestões você teria para outras escolas sobre a elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---